RECHERCHE

Pour des mesures de rendement financier et des points de repère pour l'industrie touristique canadienne

Rapport de recherche 2002-03

Une généreuse nature

Commission canadienne du tourisme
Canadian Tourism Commission

Canada

102-05878/

Pour des mesures de rendement financier et des points de repère pour l'industrie touristique canadienne

Document préparé par

le professeur Pierre G. Bergeron

pour la

Commission canadienne du tourisme

Ottawa 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Bergeron, Pierre G.

Pour des mesures de rendement financier et des points de repère
pour l'industrie touristique canadienne

Publ.aussi en anglais sous le titre : Towards Financial Performance Measures
and Benchmarks for the Canadian Tourism Sector.
ISBN 0-662-86452-2
No de cat. C86-132/2001F

1. Tourisme -- Canada -- Finances -- Évaluation.
2. Services (Industrie) -- Canada -- Aspect économique -- Évaluation.
3. Petites et moyennes entreprises -- Canada -- Finances -- Évaluation.
I. Commission canadienne du tourisme.
II. Titre.

G155.C3B47 2001 338.4'3917104648 C2001-980348-6

Table des matières

Résumé 1

Introduction 3

Présentation de Vancouver 5

Points de référence 7

Mesures de rendement financier 9

Utilité des points de référence et des mesures de rendement financier 11

Analyse macroéconomique 11
Analyse microéconomique 11

Catégories de points de référence et de mesures de rendement financier 13

Mesures de l'efficience 13
Mesures des liquidités 13
Mesures de la prospérité 13
Mesures de la stabilité 14

États financiers (documents d'entrée) 15

États financiers (documents d'entrée) 17

État des résultats 17
État des bénéfices non répartis 17
Bilan 18
État des flux de trésorerie 18

Analyse des états financiers 19

Mesures de liquidité 20
Mesures de couverture de la dette 21
Mesures de gestion de l'avoir 23
Mesures de rentabilité 25
Mesures de rendement de la croissance et de la viabilité financière 28

« Road Map to Tourism Financial Planning Guide » 33

Objectifs du guide 33
Contenu du « Road Map to Tourism Financial Planning Guide » 33
Tableurs de planification financière 34
Intrants 34
Extrants 35
Outils décisionnels 35
Analyse de rentabilité 35
Budget de caisse mensuel 36
Analyse des projets d'immobilisations 36

Conclusion 39

Résumé

Ce document explique comment la Commission canadienne du tourisme peut aider les exploitants d'entreprise touristique à calculer leurs mesures de rendement et à les comparer aux moyennes et aux points de référence de l'industrie. Il décrit, en particulier, le genre de mesures de rendement pouvant être calculées pour diverses industries touristiques (analyse macroéconomique) et par les entreprises du secteur touristique (analyse microéconomique). Les points de référence, les moyennes industrielles et les mesures de rendement utilisés par la Commission canadienne du tourisme et les exploitants d'entreprise touristique sont répartis entre quatre catégories de mesures servant à mesurer l'efficience, les liquidités, la prospérité et la stabilité. Ont servi à calculer ces mesures les états des résultats et les bilans produits par Statistique Canada.

Pour aider les exploitants d'entreprise touristique, la Commission canadienne du tourisme leur fournira un document intitulé *Carte de route pour le financement en tourisme – Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises*. Ce guide explique comment les exploitants d'entreprise touristique peuvent, à l'aide de tableurs de planification financière, mesurer leur rendement opérationnel et leurs résultats financiers et les comparer aux moyennes et aux points de référence de l'industrie. Ce service est rendu possible grâce au lien étroit entre : (1) les comptes satellites du tourisme (modèles pour l'industrie touristique), (2) un registre exhaustif des entreprises (inventaires des entreprises au Canada), (3) les statistiques financières (états financiers tels que bilans et états des résultats et (4) les outils et procédures analytiques mis à la disposition des exploitants d'entreprise touristique (tableurs de planification financière pour le calcul des mesures de rendement, des points de référence et des moyennes industrielles).

Ce guide aidera également les exploitants d'entreprise touristique à préparer leurs plans d'affaires ou leurs projets d'investissement (objectifs, stratégies et plans opérationnels) et à accroître leur rendement opérationnel et la créativité de la direction.

Introduction

Il incombe aux exploitants d'entreprise touristique de mesurer leur rendement opérationnel et financier. Cette analyse a deux objectifs. Premièrement, évaluer le passé pour déterminer dans quelle mesure leur entreprise a atteint leurs objectifs et s'est conformée à leurs plans et, deuxièmement, formuler des objectifs et des stratégies en vue d'améliorer le rendement opérationnel et financier de leur entreprise. Le présent document explique comment les points de référence et les mesures de rendement peuvent servir d'outils de planification et d'analyse pour évaluer les mesures de rendement en fonction des moyennes et des points de référence de l'industrie.

Ce document a deux buts. Premièrement, présenter une vue d'ensemble de la présentation du 8 au 10 mai 2001, accueillie à Vancouver par la Commission canadienne du tourisme, et faite dans le contexte du thème Les comptes satellites du tourisme (CST) : des chiffres crédibles pour optimiser les décisions opérationnelles, qui portait sur l'usage des points de référence et des mesures de rendement financier comme outils de planification de politiques par la Commission canadienne du tourisme et comme instruments de planification par les exploitants d'entreprise touristique. Deuxièmement, expliquer la structure, le contenu et les avantages du guide intitulé *Carte de route pour le financement en tourisme*, qui sera mis à la disposition des exploitants du secteur touristique pour leur permettre de calculer leurs mesures de rendement et de les comparer aux moyennes et aux points de référence de l'industrie.

Présentation de Vancouver

Le 9 mai 2001, un exposé intitulé Pour des mesures de rendement financier et des points de repère pour l'industrie touristique canadienne a été présenté à Vancouver, dans le contexte du thème Les comptes satellites du tourisme (CST) : des chiffres crédibles pour optimiser les décisions opérationnelles.

Avant d'expliquer comment les exploitants de petites entreprises touristiques peuvent utiliser les points de référence et les mesures de rendement comme outils de planification, d'analyse et de prise de décision, définissons les termes *points de référence* et *mesures de rendement financier*.

Points de référence

L'analyse comparative est une technique de gestion répandue qui a fait son apparition au cours de la dernière décennie. Essentiellement, l'*analyse comparative* encourage les exploitants d'entreprise à découvrir les meilleures pratiques de gestion et de commerce au sein de leur industrie. Elle consiste à comparer son propre rendement à celui d'un ou de plusieurs concurrents réputés pour leur savoir-faire, qui sert de point de référence. Simplement, un *point de référence* est une norme industrielle à laquelle la direction d'une entreprise peut comparer son rendement opérationnel et financier. L'objectif de l'analyse comparative est d'encourager les exploitants d'entreprise à trouver des solutions aux problèmes ou à accroître leur rendement simplement en le mesurant au rendement des concurrents réputés pour être les meilleurs du secteur.

Mesures de rendement financier

Le deuxième thème de ce document porte sur les mesures de rendement financier. Ces mesures permettent aux exploitants d'entreprise d'évaluer leurs activités – gestion de l'encaisse et de la dette, rendement de l'avoir et, surtout, résultat net ou rentabilité – avec un certain degré de précision. Une *mesure de rendement* est simplement la comparaison d'un chiffre (i.e. bénéfice après impôt) à un autre (i.e. actif total) pour exprimer la taille d'un nombre par rapport à l'autre (i.e. rendement de 10 % sur l'avoir). De nombreuses personnes considèrent les mesures de rendement comme des outils diagnostiques. À l'instar de l'analyse sanguine effectuée par le médecin, l'évaluation des activités d'une entreprise par le truchement de mesures de rendement peut révéler les symptômes de problèmes ou les erreurs de gestion devant être corrigées.

Les mesures de rendement rehaussent l'utilité et la précision de l'analyse de valeur et de rentabilité et du processus décisionnel. Elles permettent également d'effectuer des comparaisons valables avec les moyennes et les points de référence de l'industrie. Les mesures de rendement sont surtout utiles dans le cadre de comparaisons avec les points de référence car elles signalent aux exploitants d'entreprise les bons et les mauvais aspects de leurs opérations. Les comparaisons entre leur rendement et les points de référence de l'industrie incitent les exploitants à chercher les réponses aux questions et à accroître leur rendement.

La Commission canadienne du tourisme affichera sur son site Web les moyennes et les points de référence pour divers secteurs de l'industrie touristique, ainsi qu'un tableur de planification financière qui permettra aux exploitants de calculer rapidement et avec précision les mesures historiques de rendement et de formuler leurs objectifs.

Les points de référence et les mesures de rendement qui seront analysés dans le chapitre intitulé *Analyse des états financiers* sont répartis entre cinq catégories :

1. Mesures de liquidité (gestion de l'encaisse)
2. Mesures de couverture de la dette (gestion de la dette)
3. Mesures de gestion de l'avoir (productivité)
4. Mesures de rentabilité (efficiences)
5. Mesures de croissance et de viabilité financière (rendement global).

Utilité des points de référence et des mesures de rendement financier

La Commission canadienne du tourisme et les exploitants d'entreprise touristique ont intérêt à utiliser des points de référence et des mesures de rendement.

Analyse macroéconomique

Les points de référence et les mesures de rendement aident les décideurs de la Commission canadienne du tourisme à déterminer dans quelle mesure les secteurs touristiques bénéficient des politiques établies par divers ministères ou organismes gouvernementaux, en particulier par la Commission. Les mesures de rendement facilitent l'analyse des différents secteurs, tels hôtels et hôtels-motels, terrains de camping et parcs caravaniers et centres de ski, et permettent de déterminer leur viabilité financière et leur capacité d'adaptation. Par exemple, les secteurs peuvent faire l'objet d'une analyse qui permet d'évaluer leur rendement passé en matière de rentabilité, de réduction de la dette, de productivité et de liquidité en fonction de leurs points de référence respectifs. Le chapitre intitulé *Analyse des états financiers* présente des exemples de ce genre d'analyse. En outre, on peut mesurer les effets des objectifs, politiques et stratégies établis par la Commission canadienne du tourisme pour chacun de ces secteurs.

Analyse microéconomique

Les points de référence et les mesures de rendement peuvent également faciliter le processus de planification des entreprises touristiques. L'usage des mesures de rendement (ou ratios) aux fins de formulation des plans et objectifs n'est pas nouveau. Le guide intitulé *Carte de route pour le financement en tourisme* rendra service aux exploitants de petites entreprises touristiques lors de la préparation des plans d'affaires et des projets d'investissement.

En se rendant au site Web www.canadatourism.com/tsa/roadmap, les exploitants d'entreprise touristique pourront télécharger cette publication, qui comprendra :

- un *guide* expliquant la signification des différentes mesures de rendement et leur mode de calcul;
- des tableurs de planification financière;
- des points de référence portant sur leur propre secteur;
- des moyennes industrielles.

Les objectifs, la structure et les avantages du *guide* seront abordés dans ce document sous la rubrique *Carte de route pour le financement en tourisme – Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises*.

Le *guide* sera un document de planification fort utile pour les exploitants de petites entreprises touristiques et ce, pour trois raisons. Premièrement, il explique sommairement le sens des divers points de référence et mesures de rendement et leur mode de calcul. Deuxièmement, il comprend un tableur de planification financière qui permet de calculer les mesures de rendement. Une fois que les anciens états financiers et les objectifs d'une entreprise sont entrés (procédure qui prend seulement quelques instants – entre 20 et 30 minutes), le tableur de planification financière compare les mesures de rendement de l'entreprise aux points de référence et aux moyennes de l'industrie. Troisièmement, il comporte trois outils de prise de décision (analyse du seuil de rentabilité, établissement du budget de caisse et établissement du budget des investissements) qui facilitent le processus décisionnel.

Catégories de points de référence et de mesures de rendement financier

En général, l'analyse de rendement d'une entreprise porte sur les efficiences, les liquidités, la prospérité et la stabilité. Le guide intitulé *Carte de route pour le financement en tourisme* comprendra des points de référence et des moyennes industrielles pour chacune de ces catégories, afin d'aider les exploitants d'entreprise touristique à comparer leur rendement respectif. Voici une brève description de ces diverses mesures de rendement.

Mesures de l'efficience

Les *mesures de l'efficience* indiquent la productivité de l'avoir, c'est-à-dire la relation entre les bénéfices et l'actif utilisé (i.e. rendement de l'actif, rendement des capitaux propres et rentabilité d'exploitation). L'objectif de ces mesures de rendement est d'assurer que l'actif d'une entreprise est efficacement utilisé et produit un taux de rendement adéquat. Un taux de rentabilité élevé contente les investisseurs et indique que l'actif de l'entreprise travaille fort. Certes, une entreprise profitable peut réinvestir plus d'argent comptant dans ses activités pour financer sa croissance et acheter des biens immobilisés. Par exemple, si une entreprise réalise un profit de 0,08 $ (mesure de rendement) par dollar de produit des ventes (rentabilité d'exploitation), elle peut réinvestir ce bénéfice dans l'entreprise sous forme de bénéfices non répartis, par exemple 0,05 $. Avec cet argent, l'entreprise peut, par exemple, affecter 0,02 $ au fonds de roulement notamment aux comptes clients et à l'inventaire (aux fins d'exploitation des affaires courantes) et 0,03 $ aux immobilisations pour prendre de l'expansion, acheter de l'équipement et de la machinerie (aux fins de la croissance à long terme). Le reste de l'argent (0,03 $) peut servir à des fins externes. Par exemple, les actionnaires peuvent recevoir 0,02 $ en retour de leur investissement dans l'entreprise et 0,01 $ peut être affecté au remboursement du capital de la dette. Si la rentabilité d'exploitation (0,08 $) commence à baisser, l'entreprise aura moins de fonds autogénérés pour financer sa croissance, investir dans ses immobilisations et contenter ses actionnaires.

Mesures des liquidités

Les *mesures des liquidités* indiquent la capacité d'une entreprise de respecter ses engagements financiers à court terme. Lorsqu'une entreprise accroît ses ventes, elle augmente inévitablement ses comptes de fonds de roulement, ses stocks, les comptes clients et les liquidités dont elle a besoin pour payer *à temps* ses employés, ses fournisseurs et ses créanciers. Tel que mentionné dans la section précédente (mesures de l'efficience), on peut investir 0,02 $ dans le fonds de roulement. Si l'entreprise veut prendre de l'expansion, mais que la rentabilité d'exploitation diminue, elle aura moins de liquidités autogénérées à investir dans le fonds de roulement et devra emprunter à court terme pour continuer à croître. Il est évident que des emprunts excessifs réduisent le bénéfice d'une entreprise (à cause des intérêts débiteurs) et contribuent à faire baisser la rentabilité d'exploitation. L'évaluation du rendement des liquidités d'une entreprise est essentielle car elle permet de déterminer si cette dernière peut financer son expansion à l'aide des fonds autogénérés.

Mesures de la prospérité

Les *mesures de la prospérité* évaluent la croissance d'une entreprise en fonction du volume des ventes, du produit des ventes, des bénéfices, des paiements de dividendes, des immobilisations, de l'avoir des actionnaires et du fonds de roulement. Lorsque la rentabilité d'exploitation d'une

entreprise (mesure de l'efficience) commence à baisser, la direction risque de ne plus pouvoir financer sa croissance à l'aide de *fonds autogénérés*. En conséquence, l'entreprise aurait de la difficulté à investir dans des immobilisations telles que l'équipement et la machinerie pour élargir ses activités et améliorer sa productivité. Tel que mentionné dans la section sur les mesures de l'efficience, on peut investir un montant de 0,03 $ provenant des fonds autogénérés dans l'achat d'immobilisations. À défaut d'avoir suffisamment de liquidités autogénérées, une entreprise qui désire investir dans ce genre d'immobilisations serait tenue d'emprunter des prêteurs à long terme et des actionnaires pour financer ses achats d'immobilisations. Les mesures de la prospérité peuvent aider les exploitants à déterminer le niveau de dette approprié (et à quel coût) au type de croissance voulu par la direction au regard du produit des ventes, de l'achat d'immobilisations et de l'investissement dans le fonds de roulement. La mesure du rendement du taux de croissance durable (expliquée plus loin) détermine dans quelle mesure une entreprise devrait augmenter le produit des ventes sans épuisement des ressources, emprunt excessif ni contribution des propriétaires au capital-actions.

Mesures de la stabilité

Les *mesures de la stabilité* évaluent la structure financière d'une entreprise. Il est important qu'une entreprise maintienne un équilibre entre les fonds fournis par les prêteurs et les fonds fournis par les actionnaires (relation entre la dette et l'avoir des actionnaires). Lorsqu'une entreprise continue d'emprunter des bailleurs de fonds, elle risque d'avoir un ratio d'endettement élevé et d'être incapable de respecter ses engagements à court terme et à long terme, particulièrement en cas de perte de vitesse causée par une conjoncture économique défavorable. Si la rentabilité de l'exploitation d'une entreprise est adéquate, celle-ci aura suffisamment de liquidités pour financer sa croissance. Tel qu'indiqué dans la section sur les mesures de l'efficience, l'entreprise peut affecter 0,03 $ à des activités externes, notamment, verser des dividendes aux actionnaires (0,02 $) et rembourser le capital de la dette (0,01 $). Encore une fois, si la rentabilité d'exploitation n'est pas suffisante, l'entreprise risque d'être obligée d'emprunter plus d'argent des bailleurs de fonds, ce qui nuit à sa stabilité. Les mesures de la stabilité servent à déterminer (1) le niveau de dette approprié et (2) la capacité d'une entreprise d'amortir sa dette.

États financiers (documents d'entrée)

Les documents d'entrée servant à calculer les mesures de rendement des diverses industries touristiques sont les états financiers. Statistique Canada produit des états financiers pour chaque industrie en trois formats. La Commission canadienne du tourisme peut se servir de ces états financiers pour effectuer des analyses **macroéconomiques**. Tel qu'indiqué, la première page présente le rendement financier historique d'une industrie (industrie 55 pour trois CTI 8011, 8021 et 8031) pour la période 1994-1998. La deuxième page présente une ventilation des états financiers des hôtels et des hôtels-motels (SIC 8011) dont le produit des ventes se situe au-delà de 10 millions de dollars et en deçà de 10 millions de dollars. La dernière page renferme un sommaire des données des deux états financiers et indique le nombre d'entreprises incluses dans les tableaux.

En ce qui concerne l'analyse **microéconomique**, les *exploitants d'entreprise* préparent généralement *quatre* états financiers à l'intention de leurs bailleurs de fonds/investisseurs : l'état des résultats, l'état des bénéfices non répartis, le bilan et l'état des flux de trésorerie. Voici une description de ces quatre états financiers. On trouvera une explication plus détaillée et des exemples de l'état des bénéfices non répartis et de l'état des flux de trésorerie dans la section intitulée *Carte de route pour le financement en tourisme – Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises*.

États financiers (documents d'entrée)

Les états financiers sont les documents d'entrée qui servent au calcul des mesures de rendement des diverses industries du tourisme. Statistique Canada dresse trois formes d'états financiers sectoriels. La Commission canadienne du tourisme est à même d'utiliser les états susmentionnés pour effectuer des analyses ***macroéconomiques***. La première page fait état des résultats financiers historiques d'une industrie particulière (soit l'industrie 55, pour les trois sous-segments CTI 8011, 8021 et 8031), de 1994 à 1998. La deuxième page offre le détail des états financiers des hôtels et auberges routières (CTI-C) dont le chiffre d'affaires est inférieur ou supérieur à 10 millions de dollars. La dernière page résume le contenu des deux états financiers et précise le nombre d'entreprises dont les données ont servi à dresser les tableaux.

À l'échelle ***microéconomique***, les *exploitants d'entreprises* préparent normalement *quatre* états financiers à l'intention de leurs créanciers ou investisseurs : l'état des résultats, l'état des bénéfices non répartis, le bilan et l'état des flux de trésorerie. Les quatre sont décrits brièvement ci-dessous. Par ailleurs, le lecteur trouvera des explications détaillées et des exemples de l'état des bénéfices non répartis et de l'état de l'évolution de la situation financière sous la rubrique « Road Map to Tourism Financial Planning Guide ».

État des résultats

L'*état des résultats* illustre le mouvement des produits et des charges d'une entreprise au cours d'une période donnée (p. ex. au cours d'un mois, du 1er au le 30 juin, ou d'une année, du 1er janvier au 31 décembre).

- Le premier niveau, celui de la *marge bénéficiaire brute*, correspond à l'écart entre le coût de la production de biens ou de la prestation de services et le chiffre d'affaires.
- Le deuxième, le *bénéfice d'exploitation*, représente la différence entre les charges d'exploitation (c.-à-d. les frais de vente et les frais d'administration) et la marge bénéficiaire brute.
- Le troisième, le *bénéfice avant impôts*, est calculé en ajoutant les produits divers (p. ex. les intérêts créditeurs) au bénéfice d'exploitation et en diminuant le solde ainsi obtenu des autres charges, tels intérêts débiteurs et charges extraordinaires.
- Le quatrième niveau, constitué du *bénéfice après impôts*, est souvent qualifié de « section des propriétaires », étant donné que le bénéfice après impôts revient aux actionnaires et leur sera versé sous forme de dividendes ou réinvesti dans l'entreprise.

État des bénéfices non répartis

L'*état des bénéfices non répartis* fait normalement partie du rapport annuel de l'entreprise. Il précise la part du bénéfice réinvestie dans l'entreprise depuis son lancement, les produits gagnés et les dividendes versés au cours de l'exercice, de même que les bénéfices non répartis à la fin de la période comptable. Il fait le pont entre l'état des résultats et le bilan en indiquant les sommes que réinvestiront les propriétaires sous forme de bénéfices non répartis.

Bilan

Le *bilan* comporte six sections. Les trois premières font état de l'avoir ou de l'actif de l'entreprise. Les comptes d'actif sont classés sous trois rubriques.

- L'*actif à court terme* réunit les comptes liquides ou susceptibles d'être convertis rapidement en espèces (p. ex. comptes créditeurs, stocks, valeurs négociables et charges payées d'avance).
- Les *immobilisations* (appelées également « actifs immobilisés ») comprennent des comptes tels ceux des terrains, des bâtiments, des machines et du matériel, lesquels sont illiquides et utilisés à long terme par l'entreprise
- Les *actifs incorporels* regroupent des éléments comme l'écart d'acquisition et les brevets.

Les deux postes suivants illustrent les sommes que l'entreprise doit à ses créanciers (prêteurs) et à ses actionnaires (propriétaires). Les dettes sont normalement réparties entre deux rubriques :

- le *passif à court terme*, qui représente les prêts échéant à douze mois ou moins et comprend des comptes tels ceux des créditeurs, des prêts à terme et des charges à payer (ce que l'entreprise doit au titre de services reçus et non encore réglés);
- la *dette à long terme*, par exemple les prêts, les obligations et les hypothèques à long terme, à rembourser dans des périodes ultérieures à l'exercice.

Avoir

La partie inférieure du bilan présente également le compte de l'*avoir*, qui représente les fonds que les actionnaires ont apportés à l'entreprise.

État des flux de trésorerie

L'*état des flux de trésorerie* figure également au rapport annuel d'une. Il illustre la provenance des fonds et l'usage qui en est fait entre deux exercices. L'état comporte quatre sections.

- Les *activités d'exploitation* montrent la provenance et l'utilisation des fonds produits par l'entreprise même (c.-à-d. le bénéfice après impôts).
- Les *activités de financement* englobent des éléments tels les emprunts à long terme et l'apport des actionnaires.
- Les *activités d'investissement* comprennent des opérations comme l'achat ou la vente d'actifs.
- Le *solde de l'encaisse* illustre les effets que tous les changements (provenance ou utilisation des fonds) comptabilisés aux trois comptes susmentionnés ont exercés sur l'encaisse.

Analyse des états financiers

La présente section décrit les analyses auxquelles se prêtent le rendement d'une industrie (macroéconomiques) et celui d'une entreprise (microéconomiques). Des points de référence peuvent être utilisés à la fois au niveau macroéconomique pour évaluer la viabilité globale historique d'une industrie et au niveau microéconomique pour mesurer les résultats d'une entreprise sous les aspects de la productivité, de la rentabilité, de la croissance et de la viabilité financière.

Tant les mesures de rendement que les points de référence peuvent servir d'indicateurs qui soulèvent des questions concernant la productivité, la structure de la dette, la rentabilité et la liquidité, dont voici des exemples types :

- L'industrie ou l'entreprise est-elle apte à honorer ses obligations de remboursement de sa dette à court terme?
- Les actifs de l'industrie ou de l'entreprise sont-ils gérés efficacement?
- Les débiteurs et les stocks de l'industrie ou de l'entreprise se situent-ils à des niveaux acceptables?
- L'industrie ou l'entreprise sera-t-elle en mesure d'honorer ses obligations de remboursement de sa dette à long terme?
- L'industrie ou l'entreprise est-elle à même d'assurer le service de sa dette?
- L'industrie ou l'entreprise est-elle rentable?
- L'industrie ou l'entreprise fait-elle un usage efficient de ses actifs ou ressources?
- Comment la structure financière et la rentabilité de l'entreprise se comparent-elles à celles d'autres établissements du même secteur et aux points de référence?
- Le rendement de l'investissement des actionnaires de l'industrie ou de l'entreprise est-il satisfaisant?
- Les investisseurs tiennent-ils en haute estime l'industrie ou l'entreprise?

Les points de référence et les mesures de rendement sont répartis entre les cinq catégories suivantes :

6. Mesures de liquidité
7. Mesures de couverture de la dette
8. Mesures de gestion de l'avoir (productivités)
9. Mesures de rentabilité

Mesures de croissance et de viabilité financière

Les pages suivantes

1. expliquent chaque catégorie de points de référence et de mesures de rendement.
2. présentent des exemples de questions susceptibles d'être soulevées relativement à chaque catégorie de points de référence et de mesures de rendement.
3. énumèrent les mesures de rendement et les points de référence de chaque catégorie.
4. proposent des exemples de mesures de rendement à calculer pour diverses industries touristiques. Les propos (à ne pas confondre avec une analyse) sur les divers secteurs sont forcément succincts et d'ordre général pour deux raisons. D'abord, nous ignorons les raisons pour lesquelles le rendement d'une industrie est favorable ou défavorable au cours d'une année donnée. Deuxièmement, une analyse exhaustive d'une industrie ou d'une entreprise doit nécessairement comprendre un examen sous divers angles (liquidité, rentabilité, gestion de l'avoir, couverture de la dette).

Mesures de liquidité

Les mesures de rendement de la liquidité visent à constater si l'encaisse (les liquidités) de l'entreprise lui permet d'acquitter ses charges d'exploitation courantes et de rembourser ses dettes autres à échéance. Les mesures sont utiles pour apprécier la liquidité en regard des obligations à court terme à mesure qu'elles échoient.

Les mesures de rendement de la liquidité peuvent offrir des débuts de réponses aux questions suivantes :

- Quel doit être le ratio le plus avantageux des actifs à court terme aux passifs à court terme d'une industrie ou d'une entreprise?
- Les débiteurs et les stocks de l'industrie ou de l'entreprise sont-ils excessifs?
- Quelles mesures doit prendre l'industrie ou l'entreprise pour améliorer son cycle d'exploitation?

Catégorie de mesures de rendement de la liquidité

Les sept mesures de rendement utilisées couramment pour apprécier la liquidité se présentent comme il suit :

1. Fonds de roulement (dollars)
2. Ratio de liquidité générale (rapport numérique)
3. Ratio de liquidité immédiate (relation numérique)
4. Ratio de liquidité relative (relation numérique)
5. Rotation du fonds de roulement (relation numérique)
6. Durée du fonds de roulement (jours)
7. Ratio de l'efficience du cycle d'exploitation (pourcentage)

Exemples de mesures de rendement de la liquidité de trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de ratios de liquidité générale d'entreprises des industries du transport aérien, des autres services de loisirs et des restaurants avec permis de boissons dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Transport aérien 4511/100-141	0,97	0,80	0,88	0,83
Autres services de loisirs 8229/s/o	0,76	0,68	0,92	S/o
Restaurants avec permis d'alcool 9211/9 246-13 516	0,76	0,65	0,64	0,92

Point de référence : Bien que le ratio recommandé aux entreprises manufacturières soit de 1,5, un ratio de l'unité (1) convient aux entreprises de services, comme celles du secteur du tourisme.

Commentaires : Comme l'illustre le tableau, les trois industries se situent légèrement en deçà du point de référence. Cela signifie qu'à chaque dollar de dette à court terme que supportent les entreprises des secteurs correspond moins d'un dollar d'actifs à court terme. Dans ces circonstances, elles pourraient avoir de la difficulté à respecter leurs engagements financiers à court terme advenant un ralentissement de leurs secteurs respectifs.

Mesures de couverture de la dette

Les mesures de rendement de la couverture servent à évaluer à quel point une entreprise ou un secteur est sur endetté ou sous endetté. Elles sont utiles pour constater si une entreprise est à même d'honorer ses obligations quant au remboursement du principal et des intérêts de sa dette à échéance ou si elle le sera à l'avenir. Le rendement des flux de trésorerie et la structure du capital (ratio de la dette aux capitaux propres) peuvent faciliter le dégagement des perspectives de solvabilité (capacité de remboursement de la dette) d'une industrie ou d'une entreprise et lui permettre d'éviter les déboires financiers.

Les mesures de rendement de la couverture de la dette peuvent offrir des débuts de réponses aux questions suivantes :

- La dette de l'industrie ou de l'entreprise est-elle excessive en comparaison des capitaux investis par les propriétaires (capitaux propres)?
- L'industrie ou l'entreprise est-elle à même d'assurer le service de sa dette?

La première question appelle la mesure de la proportion de l'endettement (par rapport aux capitaux propres), tandis que la seconde occasionne l'évaluation de la couverture de la dette ou de la capacité à en assurer le service.

---

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

Catégories de mesures de rendement de la couverture de la dette de trois industries

Les quatre mesures de rendement suivantes de la couverture de la dette sont utilisées couramment :

1. Ratio emprunts/capitaux propres (pourcentage)
2. Ratio d'endettement (rapport numérique)
3. Ratio de couverture des intérêts (rapport numérique)
4. Ratio de couverture des charges fixes (rapport numérique)

Exemples de mesures de rendement du ratio emprunts/capitaux propres de trois industries

Le tableau qui suit donne des exemples de mesures de rendement du ratio emprunts/capitaux propres d'entreprises des industries du taxi, des agences de voyages et de vente de billets et des restaurants avec permis de boissons dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Taxi 4581/998-1 033	68,5 %	68,4 %	68,4 %	67,5 %
Agences de voyages et de vente de billets 9961/3 231-3 482	74,7 %	71,1 %	71,7 %	69,7 %
Restaurants avec permis de boissons 9251/9 246-13 516	89,5 %	88,6 %	91,5 %	88,4 %

Point de référence : Les points de référence du ratio emprunts/capitaux propres varient d'un secteur à l'autre, et il en est de même des catégories d'actifs et de la nature et de l'emplacement des actifs que les prêteurs acceptent en garantie. Les catégories d'actifs qui correspondent aux capitaux propres déterminent en grande partie l'importance des prêts qu'un prêteur consentira à une entreprise. Toutefois, les entreprises cotées en bourse ont (en règle générale) un ratio emprunts/capitaux propres de 50 p. 100. Celui des PME qui sont des sociétés fermées peut se situer dans la fourchette de 30 p. 100 à 90 p. 100 même. Les créanciers pourraient fournir des renseignements précieux sur les points de référence à appliquer dans divers secteurs.

Commentaires : Comme le montre le tableau, les trois secteurs manifestent un ratio d'endettement élevé pour la période de quatre ans. Cela signifie que la plupart des prêteurs assument des risques importants, sauf, évidemment, si les propriétaires garantissent personnellement les emprunts.

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

Exemples de mesures de rendement du ratio de couverture des intérêts de trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de mesures de rendement du ratio de couverture des intérêts d'entreprises des industries du transport aérien, du taxi et des hôtels et auberges routières dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Transport aérien 4511/100-141	1,8	1,9	2,0	0,7
Taxi 4581/998-1 033	2,5	3,3	1,1	3,0
Hôtels et auberges routières 9111/2 635-3 200	1,6	1,7	2,2	2,0

Point de référence : La mesure de rendement du ratio de couverture des intérêts illustre à quel point une entreprise est capable d'assurer le service de sa dette. Un ratio de 4,0 est considéré comme acceptable pour n'importe quelle catégorie d'industries ou d'entreprises. Il signifie que, pour chaque tranche de 4 $ de bénéfice avant impôts et les intérêts, 1 $ va au versement des intérêts, ce qui laisse un solde de 3 $ à employer au remboursement du principal de la dette, au règlement des impôts sur le revenu, au service des dividendes, ainsi qu'une somme raisonnable à réinvestir dans l'entreprise sous forme de bénéfices non répartis. Plus le ratio est élevé, plus une entreprise aura de la facilité à assurer le service de sa dette.

Commentaires : Comme l'illustre le tableau, les trois industries se situent bien en dessous du point de référence, ce qui donne à entendre que les établissements commerciaux du secteur sont fortement endettés (ce dont témoignent les mesures de rendement du ratio emprunts/capitaux propres) et auraient de la difficulté à obtenir des fonds supplémentaires à affecter à des projets d'expansion. Une industrie ou une entreprise n'a que deux moyens d'améliorer cette mesure de rendement, soit réduire sa dette, soit augmenter son bénéfice avant impôts et les intérêts.

Mesures de gestion de l'avoir

Les mesures de rendement de la gestion de l'avoir peuvent aider les exploitants d'entreprises commerciales à évaluer la productivité de leurs actifs. Elles servent à apprécier l'efficience qui caractérise l'utilisation des actifs ou des ressources (c.-à-d. stocks, créditeurs, immobilisations) en vue de réaliser un profit.

Les mesures de rendement de la gestion de l'avoir peuvent offrir des débuts de réponses aux questions suivantes :

- La mise de fonds dans chaque catégorie d'actifs représentée par divers *comptes de fonds de roulement* au bilan est-elle excessive ou insuffisante en regard des réalisations ou des visées de l'industrie ou de l'entreprise?
- La mise de fonds dans chaque catégorie d'*immobilisations* au bilan est-elle excessive ou insuffisante en regard des réalisations ou des visées de l'industrie ou de l'entreprise?

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

Catégories de mesures de rendement de la gestion de l'avoir

Les six mesures de rendement de la gestion de l'avoir utilisées couramment pour apprécier la productivité des actifs se présentent comme il suit :

1. Délai moyen de recouvrement (jours)
2. Rotation des débiteurs (rapport numérique)
3. Rotation des stocks (rapport numérique)
4. Délai moyen de rotation des stocks (jours)
5. Rotation des immobilisations (rapport numérique)
6. Rotation de l'actif total (rapport numérique)

Exemples du délai moyen de recouvrement de trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de mesures de rendement du délai moyen de recouvrement d'entreprises des industries des agences de voyages et de vente de billets, du transport aérien et des autres services de divertissement et services connexes dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Agences de voyages et de vente de billets 9961/3 231-3 482	47,3	50,5	46,1	s/o
Transport aérien 4511/100-141	50,1	36,6	36,5	45,2
Autres services de divertissement et services connexes 8219/s/o	76,8	87,9	48,5	s/o

Point de référence : La mesure de rendement du délai moyen de recouvrement illustre simplement le temps écoulé avant que les clients versent à l'entreprise son chiffre d'affaires moyen. Un délai prolongé augmente systématiquement l'investissement dans l'actif et peut même annoncer que l'entreprise consent des modalités de crédit excessivement généreuses. Si le délai moyen de recouvrement varie d'un secteur à l'autre, une moyenne de 30 jours est considérée comme acceptable dans l'ensemble. Cela dit, cette mesure de rendement n'a aucune utilité pour de nombreuses industries de services, dont la plupart des établissements fournissent des services à crédit à la clientèle (c'est le cas de Visa, MasterCard et autres). En ce qui les concerne, les soldes débiteurs d'importance non payés représenteraient des ventes à des entreprises.

Commentaires : Comme l'illustre le tableau, les trois industries se situent au-dessus du point de référence, et leurs investissements dans les comptes de fonds de roulement dépassent le minimum nécessaire.

---

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

Exemples de mesures de rendement de la rotation de l'actif total de trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de mesures de rendement de la rotation de l'actif total d'entreprises des industries des loteries et jeux de hasard, des clubs de golf et des hôtels et auberges routières dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N[bre] d'entreprises*)				
Loteries et jeux de hasard 9661/319-537	1,86	1,43	1,32	1,46
Clubs de golf 9651/1 048-1 303	0,47	0,47	0,48	0,48
Hôtels et auberges routières 9111/2 635-3 200	0,62	0,64	0,62	0,57

Point de référence : La mesure de rendement de la rotation de l'actif total sert à apprécier la rotation ou l'utilisation de la totalité des actifs d'une entreprise, tant les immobilisations que l'actif à court terme. Il éclaire l'efficience qui caractérise l'utilisation des actifs : ainsi, un ratio faible signifie qu'un volume excessif d'actifs sont utilisés pour réaliser des ventes ou qu'il est nécessaire de liquider ou de réduire certains autres (immobilisations ou actif à court terme). Les points de référence des mesures de rendement de la rotation de l'actif total varient entre les secteurs. Les créanciers seraient à même d'offrir des renseignements précieux sur les points à appliquer dans les différents secteurs du tourisme.

Commentaires : Comme le montre le tableau, seule l'industrie des loteries et jeux de hasard jouit d'un chiffre d'affaires supérieur à l'actif total investi dans les entreprises. Un faible ratio de productivité caractérise les deux autres secteurs.

Mesures de rentabilité

Grâce aux mesures de rendement de la rentabilité, les exploitants d'entreprises peuvent comparer le bas du bilan (et les profits) au chiffre d'affaires, à l'investissement dans l'actif et aux capitaux propres. Elles indiquent l'efficience et l'efficacité de l'exploitation et témoignent des résultats d'un grand nombre de politiques et de décisions stratégiques. Elles traduisent également les effets conjugués sur les résultats d'exploitation des liquidités, de la gestion de l'avoir et de la gestion de la dette.

Les mesures de rendement de la rentabilité peuvent procurer des débuts de réponses aux questions suivantes :

- L'industrie ou l'entreprise tire-t-elle un profit suffisant de chaque dollar de chiffre d'affaires?
- L'industrie ou l'entreprise réalise-t-elle un rendement de l'actif supérieur au coût du capital?

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

- L'industrie ou l'entreprise réalise-t-elle un rendement de l'investisseur qui compense le risque qu'il supporte?

Catégories de mesures de rentabilité

Les six mesures de rendement de la rentabilité utilisées couramment pour apprécier l'efficience globale de l'entreprise sont les suivantes :

1. Marge bénéficiaire brute (pourcentage)
2. Ratio bénéfice d'exploitation/chiffre d'affaires (pourcentage)
3. Ratio bénéfice après impôts/chiffre d'affaires (pourcentage)
4. Rendement de l'actif total (pourcentage)
5. Rendement du capital investi (pourcentage)
6. Rendement des capitaux propres (pourcentage)

Exemples de mesures de rendement du ratio bénéfice après impôts/chiffre d'affaires de trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de mesures de rendement du ratio bénéfice après impôts/chiffre d'affaires d'entreprises des industries des hôtels et auberges routières, des agences de voyages et de vente de billets et des restaurants avec permis de boissons dont le chiffre d'affaires était supérieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Hôtel et auberges routières 9111/66-102	-0,6 %	4,8 %	4,6 %	10,7 %
Agences de voyages et de vente de billets 9661/52-62	1,2 %	0,9 %	0,0 %	0,4 %
Restaurants avec permis de boissons 9251/33-44	0,4 % -	1,6 %	0,5 %	6,4 %

Point de référence : La mesure de rendement du ratio profit (ou bénéfice) après impôts/chiffre d'affaires (ou rendement des ventes) apprécie la capacité globale de l'entreprise de tirer des profits de chaque dollar de chiffre d'affaires. Il s'agit d'une mesure de rendement importante, car les entreprises à but lucratif désirent vivement maximiser le rendement des ventes, puisque cette somme, au bas du bilan, représente des fonds qui sont soit distribués aux actionnaires sous forme de dividendes soit conservés ou réinvestis dans l'entreprise sous forme de bénéfices non répartis. À n'en point douter, plus la mesure de rendement est élevée, plus l'avoir de l'entreprise et le rendement des actionnaires en sont favorisés. Les points de référence du ratio

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

bénéfice après impôts/chiffre d'affaires varient d'un secteur à l'autre. Les créanciers seraient en mesure d'offrir des renseignements précieux sur les points à appliquer dans les divers secteurs.

Commentaires : Comme le montre le tableau, le rendement du chiffre d'affaires varie grandement entre les trois industries, allant d'une valeur négative de 0,6 p. 100 en 1995 à une valeur positive de 10,7 p. 100 en 1998 pour les hôtels et les auberges routières. En clair, les entreprises exploitant des hôtels et des auberges routières en 1998 ont pu dégager 0,107 $ par dollar de chiffre d'affaires. Ainsi, elles disposaient de suffisamment de liquidités (en comparaison des années antérieures) pour effectuer des réinvestissements et servir des dividendes aux actionnaires. La seule façon de bonifier sensiblement cette mesure de rendement (et de transformer une valeur négative en valeur positive) consiste à augmenter le chiffre d'affaires à un taux supérieur à celui de la hausse des charges d'exploitation ou (si aucune augmentation intéressante du chiffre d'affaires n'est réalisée) à exécuter un programme de compression des coûts (c.-à-d. un programme de compression des effectifs, de réingénierie ou autre). Les profits (contre le chiffre d'affaires) ont diminué de 1995 à 1997 dans l'industrie des agences de voyages et de vente de billets, puis ils ont augmenté légèrement en 1998. Les restaurants avec permis de boissons ont réalisé des profits élevés en 1998, éventuellement en raison d'un taux de croissance du chiffre d'affaires qui devançait de beaucoup celui des coûts.

Exemples de mesures de rendement de l'actif total dans trois industries

Le tableau qui suit offre des exemples du rendement de l'actif total d'entreprises des industries du transport aérien, des autres camps de vacances et des agences de spectacles et artistes dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Transport aérien 4511/100-141	3,4 %	-4,7 %	-6,2 %	0,5 %
Autres camps de vacances 9631/326-362	1,1 %	-0,6 %	-0,1 %	-0,3 %
Agences de spectacles et artistes 9631/1 703-1 931	6,4 %	4,1 %	4,2 %	3,5 %

Point de référence : La mesure de rendement de l'actif total apprécie les profits en regard des actifs engagés par les entreprises, et elle est considérée comme une mesure de l'efficience qui caractérise l'utilisation de l'actif total. Les points de référence de la mesure de rendement de l'actif total varient d'industrie en industrie. Les créanciers seraient en mesure d'offrir des renseignements précieux sur les points de référence à appliquer dans les différents secteurs. Toutefois, il est généralement reconnu qu'une entreprise doit au moins produire un rendement de l'actif total supérieur au coût des emprunts contractés aux fins du financement de l'actif.

Commentaires : Comme le montre le tableau, les mesures de rendement des trois industries se situent dans une large fourchette, qui s'étend de valeurs négatives à des valeurs positives. Les seuls moyens dont dispose une entreprise pour améliorer la mesure en question consistent (1) à

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

augmenter les profits, (2) à liquider une part de l'actif ou (3) à recourir à un ensemble des deux mesures précédentes.

Exemples de mesures de rendement des capitaux propres dans trois industries

Le tableau qui suit présente des exemples de mesures de rendement des capitaux propres d'entreprises des industries des loteries et jeux de hasard, des clubs de golf et des hôtels et auberges routières dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions de dollars de 1995 à 1998.

	1995	1996	1997	1998
(CTI-C/N^{bre} d'entreprises*)				
Loteries et jeux de hasard 9661/319-537	22,9 %	14,5 %	16,9 %	26,6 %
Clubs de golf 9651/1 048-1 303	0,4 %	-0,9 %	0,7 %	3,3 %
Hôtels et auberges routières 9111/2 635-3 200	2,3 %	2,0 %	12,2 %	2,9 %

Point de référence : La mesure de rendement des capitaux propres établit une relation entre le bénéfice avant impôts et les capitaux propres, et elle est d'importance capitale pour les actionnaires, puisqu'elle indique le rendement de leurs investissements. Elle leur permet également de comparer le rendement au risque qu'ils assument. Les points de référence du rendement des capitaux propres varient d'une industrie à l'autre. Les créanciers seraient à même d'offrir des renseignements précieux sur les points à appliquer dans différentes industries. Toutefois, il est largement accepté qu'une entreprise doit au moins produire un rendement des capitaux propres qui satisfait ses actionnaires au cours de nombreuses années, sinon ils écouleront leurs actions et investiront leurs capitaux dans des entreprises plus profitables.

Commentaires : Comme l'illustre le tableau, le rendement des trois industries varie d'année en année, 1998 ayant été marquée par des résultats positifs.

Mesures de rendement de la croissance et de la viabilité financière

S'ajoutent aux mesures de rendement classiques qu'utilisent les exploitants d'entreprises, trois outils financiers évolués, nommément la valeur économique ajoutée, le taux de croissance durable et la viabilité financière, lesquels peuvent être utiles pour mesurer l'efficacité d'une industrie ou d'une entreprise.

Valeur économique ajoutée. Une nouvelle mesure de rendement qui a gagné la faveur du milieu des affaires ces dernières années est la valeur économique ajoutée (VEA). Cet outil mesure le bénéfice d'exploitation après impôts en regard du coût du capital. En substance, il apprécie la *richesse* qu'une entreprise a procurée à ses investisseurs.

* Le nombre d'entreprises correspond à celles dont les données de la période de 1995 à 1998 ont été dépouillées.

La mesure de rendement de la VEA peut aider les exploitants d'entreprises à trouver des réponses aux questions suivantes :

- Le coût du capital est-il excessif en comparaison du rendement de l'industrie ou de l'entreprise?
- Quelles mesures faut-il prendre pour ajouter de la valeur à la richesse des actionnaires?

Point de référence : Malgré l'absence de points de référence sectoriels de la VEA, cette dernière renseigne les exploitants d'entreprises sur le niveau de richesse, chiffrée en dollars, qu'une entreprise procure à ses propriétaires. À titre d'exemple, si le coût du capital d'une entreprise est de 10 p. 100 et le bénéfice d'exploitation après impôts est de 13 p. 100, l'écart de 3 p. 100, qui figure la richesse supplémentaire des propriétaires (appelée couramment « VEA »), serait considéré comme favorable. En revanche, une valeur négative de VEA serait considérée comme défavorable.

Taux de croissance durable. Cette mesure de rendement indique le rythme maximal auquel peut progresser le chiffre d'affaires d'une entreprise sans qu'elle épuise ses ressources d'exploitation et ses ressources financières. Pour l'essentiel, elle mesure le *taux de croissance optimal* de l'entreprise en établissant un rapport entre le bénéfice net et le chiffre d'affaires, le bénéfice réinvesti et le bénéfice avant les dividendes, l'actif total et la valeur nette, l'actif et le chiffre d'affaires.

La mesure de rendement du taux de croissance durable peut aider à dégager des solutions aux questions suivantes :

- Le taux de croissance de l'industrie ou de l'entreprise est-il excessif compte tenu des ressources dont elle dispose?
- Quelles mesures doit prendre l'industrie ou l'entreprise pour dépasser son taux de croissance durable?
- Dans quelle mesure l'industrie ou l'entreprise sera-t-elle en mesure de gérer la croissance?

Point de référence : Il n'existe aucun point de référence sectoriel auquel comparer la mesure de rendement du taux de croissance durable. Chaque industrie ou entreprise doit fixer son propre taux, en fonction des ressources dont elle dispose. Ainsi, si le taux d'un secteur ou d'une entreprise est fixé à 10 p. 100 pour l'année qui vient et le taux escompté est de 20 p. 100, cette dernière mesure de rendement signale aux exploitants qu'il leur faut disposer de ressources supplémentaires pour pouvoir supporter le taux de croissance visé.

Viabilité financière. La mesure de rendement de la viabilité financière conjugue des ratios financiers classiques et une technique statistique évoluée, appelée « analyse discriminante », pour construire un modèle financier qui servira à évaluer la probabilité de faillite d'une entreprise. Le modèle réunit cinq mesures financières et fait appel à des variables comptables pour calculer une mesure globale objective de la viabilité de l'entreprise, appelée *écart réduit*.

L'écart réduit de la viabilité financière peut aider les entreprises et l'industrie à trouver des solutions aux questions suivantes :

- Le rapport entre le bénéfice avant les intérêts et les impôts et l'actif total est-il favorable ou défavorable?

- Le rapport entre l'actif total et le fonds de roulement net est-il favorable ou défavorable?
- Le rapport entre l'actif total et les bénéfices non répartis est-il favorable ou défavorable?
- Le rapport entre la dette et les capitaux propres est-il favorable ou défavorable?
- Le rapport entre le chiffre d'affaires et l'actif total est-il favorable ou défavorable?

Point de référence : Fait important entre tous, l'écart d'une industrie ou d'une entreprise doit être supérieur à 3. Ce résultat est considéré comme acceptable pour n'importe quelle catégorie d'entreprises. S'il est inférieur à trois, l'industrie ou l'entreprise concernée doit régulariser les conditions d'exploitation défavorables. Le point de référence se présente ainsi : si l'écart d'une entreprise est d'au moins 3, sa viabilité financière est bonne. S'il est inférieur à 1,8, le risque de faillite la guette.

Exemple d'extrant

Le tableau qui suit donne une version récapitulée sur les mesures de rendement de la liquidité que le tableau de planification financière est capable de produire à l'échelle de l'industrie (analyse macroéconomique) et à celle de l'entreprise (analyse microéconomique). Le document de production pour les mesures d'exécution couvertes dans ce document tombe sous les quatre catégories : mesures de liquidité, mesures de couverture de la dette, mesures de gestion de l'avoir et mesures de rentabilité.

	Données réelles de 2000	Prévisions de 2001	Objectif de 2002	Moyenne sectorielle	Point de référence
Mesures de rendement de la liquidité					
Fonds de roulement (k$)	127	267	564	387	s/o
Ratio de liquidité générale (rapport numérique)	1,14	1,26	1,55	1,32	1,70
Ratio de liquidité immédiate (rapport numérique)	0,12	0,13	0,14	0,10	0,14
Ratio de liquidité relative (rapport numérique)	0,61	0,68	0,87	0,72	1,00
Rotation du fonds de roulement (rapport numérique)	175,9	93,9	49,6	54,3	50,0
Durée du fonds de roulement	6,2	8,0	11,1	9,0	15,0
Ratio du cycle d'exploitation fondé sur la capacité d'autofinancement (pourcentage)	s./o.	18,7	20,2	17,5	s./o.
Ratio du cycle d'exploitation fondé sur les profits plus l'amortissement (pourcentage)	18,2	19,2	21,2	20,0	12,4

« Road Map to Tourism Financial Planning Guide »

Les grandes difficultés auxquelles se heurtent les exploitants de petites entreprises lorsqu'ils veulent calculer et analyser leurs mesures de rendement sont attribuables aux connaissances dont ils ont besoin pour comprendre les éléments de la gestion financière et au temps qu'il leur faut consacrer au calcul de toutes les catégories de mesures de rendement que décrit le présent document, allant des plus simples, comme le ratio de liquidité, aux plus compliquées, tels l'écart réduit et le taux de croissance durable.

Le document intitulé *Roadmap to Tourism Financial Planning Guide* est conçu pour résoudre les deux problèmes décrits ci-dessus. Il sera rédigé à l'intention des exploitants de petites entreprises ayant peu de savoir-faire financier, sinon aucun. Le guide visera principalement à les aider à analyser leurs états financiers, à saisir le sens des mesures de rendement et à comprendre la marche à suivre pour les comparer aux moyennes et aux points de référence sectoriels.

Le guide fera la lumière sur l'importance des diverses mesures de rendement dont traite le présent document, leur mode de calcul, et, fait plus important, la façon d'en tirer parti à l'appui de l'analyse et de la prise de décision.

Objectifs du guide

Le document intitulé *Road Map to Tourism Financial Planning Guide* a pour objectifs de fournir aux exploitants de petites entreprises un outil *pratique* et *efficace* qui les aidera :

- à comprendre les éléments de la gestion financière;
- à interpréter le tableau de pointage du milieu des affaires, c.-à-d. les états financiers;
- à faire usage de mesures de rendement et à les comparer aux points de référence de leur propre secteur;
- à intégrer les mesures de rendement à leur processus de réflexion d'entrepreneur;
- à cesser de fonder les décisions sur l'intuition et à apprendre à tirer parti de mesures de rendement;
- à formuler des plans d'exploitation efficaces en se fondant sur des mesures de rendement et des points de référence;
- à prendre des décisions concernant l'exploitation dans un cadre de planification stratégique.

Contenu du « Road Map to Tourism Financial Planning Guide »

Le *Road Map to Tourism Financial Planning Guide* comportera deux parties.

La première section de la **première partie** expliquera les éléments de la gestion financière et la marche à suivre pour calculer les mesures de rendement d'une entreprise et les comparer aux moyennes et aux points de référence du secteur. Elle traitera également de la structure et du contenu des principaux états financiers.

Le guide offrira aussi des exemples d'interprétations des états financiers et expliquera la façon de procéder pour comparer ses propres mesures aux moyennes et aux points de référence de l'industrie. Plus particulièrement, il discutera des mesures de rendement les plus importantes

(liquidité, couverture de la dette, gestion de l'avoir et rentabilité), y compris du taux de croissance durable et de l'écart réduit. Fait à noter, il illustrera la façon d'utiliser les mesures de rendement comme outils de gestion afin d'améliorer le rendement de l'entreprise en regard de points de référence.

La deuxième section de la **première partie** expliquera aux exploitants d'entreprises comment utiliser trois outils de planification financière, à savoir analyse de rentabilité, budgétisation de caisse et budgétisation des immobilisations, pour accroître l'efficience, l'efficacité et la productivité.

La **deuxième partie** du guide exposera l'utilisation des tableurs de planification financière comme outils efficaces à l'appui de l'analyse préalable aux décisions d'affaires et de la prise de décision même. Les quatre objectifs clés des tableaux consistent

- à réduire les innombrables heures consacrées aux calculs fastidieux et à augmenter le temps passé à analyser le rendement opérationnel et financier par des comparaisons aux moyennes et aux points de référence sectoriels.
- à analyser rapidement, efficacement et avec précision les états financiers.
- à mesurer l'effet de divers plans et stratégies d'exploitation sur le rendement opérationnel et financier d'une entreprise.
- à évaluer les mesures de rendement par le recours à des ressources décisionnelles d'avant-garde.

Tableurs de planification financière

Les tableurs de planification financière visent à aider les exploitants d'entreprises à calculer, rapidement et efficacement, toutes les mesures de rendement dont traite le *Road Map to Tourism Financial Planning Guide*. Ils peuvent servir au calcul des mesures les plus simples, tel le rendement des ventes, aux plus compliqués, comme le taux de croissance durable, l'écart réduit et le taux de rendement interne.

La présente section explique l'utilisation des tableurs de planification financière. Ceux qui servent à l'analyse des états financiers renferment deux types de documents, soit des documents d'entrée et des extrants. Un exemple hypothétique concernant une entreprise fictive, Mountain Resort Inc., illustre comment un exploitant type d'entreprise se servirait des tableurs de planification financière pour calculer ces mesures de rendement et les comparer aux moyennes et aux points de référence sectoriels.

Intrants
L'exploitant d'une entreprise reporterait les données de ses états financiers sur les trois documents d'entrée suivants :

État des résultats

État des bénéfices non répartis

Bilan

Extrants
Les extrants sont composés de onze pages de renseignements. Elles font état des diverses mesures de rendement calculées d'après les renseignements des pages 1 à 3. Les onze pages en question aident les exploitants d'entreprises à analyser leurs états financiers et à prendre des décisions. Les extrants sont les suivants :

État de la provenance et de l'utilisation des fonds

État des flux de trésorerie

Analyse verticale de l'état des résultats

Analyse horizontale de l'état des résultats

Analyse verticale du bilan

Analyse horizontale du bilan

Mesures de rendement

Flux de trésorerie

Valeur économique ajoutée

Taux de croissance durable

Écart réduit de la viabilité financière

Outils décisionnels

Le *Road Map to Tourism Financial Planning Guide* comprendra également trois tableurs d'analyse et de prise de décision financières. Ils auront trait à l'analyse de rentabilité, au budget de caisse et aux dépenses en immobilisations.

Analyse de rentabilité

Budget de caisse mensuel

Analyse des projets d'immobilisations

Analyse de rentabilité
L'analyse de rentabilité est un outil financier simple quoique puissant, susceptible d'aider les exploitants de petites entreprises à prendre un large éventail de décisions importantes qui touchent à tous les aspects de l'activité commerciale. Voici des exemples de son utilité.

- L'analyse de rentabilité facilite la prise de décisions sur les prix par l'examen des effets de changements apportés au rapport entre les prix et les volumes sur les profits.
- Elle peut aider à déterminer si l'augmentation du chiffre d'affaires justifie les coûts supplémentaires engagés lorsqu'il s'agit de lancer un produit ou un service, d'engager un employé, d'ouvrir un bureau ou d'augmenter le budget d'une campagne de publicité ou de promotion.
- Elle peut dégager les conséquences en matière de profits d'une décision qui concerne l'automatisation ou la modernisation.
- L'analyse de rentabilité peut servir à préciser le chiffre d'affaires qu'il faut atteindre pour parvenir à un niveau donné de rentabilité.

Les exploitants qui ont à trancher des questions de rentabilité doivent distinguer les frais fixes et les frais variables. Une fois cette étape franchie, l'analyse de rentabilité peut servir d'outil très efficace à l'appui de la prise de décisions critiques intéressant l'exploitation.

Budget de caisse mensuel
Les budgets de caisse mensuels servent à la planification et au contrôle de l'encaisse. Ils sont également utilisés lorsqu'il s'agit de négocier une ligne de crédit auprès d'une banque commerciale. Les budgets de cette catégorie font état des fonds qui seront (1) disponibles et (2) nécessaires chaque mois. En bref, les budgets de caisse aident à assurer la disponibilité des soldes de liquidités mensuels dont a besoin l'entreprise, et ils évitent que des sommes en espèces soient inutilisées et que l'entreprise manque de liquidités. Le budget de caisse comporte normalement quatre sections, qui concernent, respectivement,

- les encaissements,
- les décaissements,
- les excédents ou les déficits d'encaisse,
- le financement.

Le budget de caisse est un outil financier efficace qui permet de planifier l'acquisition efficiente de fonds et les placements à court terme.

Analyse des projets d'immobilisations
Les outils d'analyse des projets d'immobilisations et de prise de décision en la matière, qui peuvent aider les exploitants d'entreprises à décider de procéder ou non à d'importants investissements de capitaux, sont des mesures de la valeur temporelle de l'argent. Investissement de capital s'entend d'un projet qui nécessite des ressources financières appréciables (sorties de fonds) en contrepartie d'avantages financiers escomptés (rentrées de fonds) au cours de plusieurs années.

Il existe de nombreuses techniques d'évaluation des investissements qui peuvent servir à justifier un projet d'immobilisation. Les trois plus importantes qu'expliquera le guide se rapportent à la valeur temporelle de l'argent, soit les méthodes du délai de récupération, de la valeur actualisée nette et du taux de rendement interne.

- La *méthode du délai de récupération* mesure le temps qu'il faut prévoir (en années) pour recouvrer intégralement les sorties de fonds d'un projet (investissements) grâce aux rentrées de fonds attendues. En d'autres termes, la méthode prévoit le moment où l'entreprise touchera les décaissements initiaux effectués au titre d'un projet. Cet étalon mesure les risques de délai et non les conditions de risque.
- La *technique de la valeur actualisée nette* (VAN) mesure l'écart entre la totalité des rentrées de fonds et des sorties de fonds actualisées selon un taux d'intérêt préétabli qui correspond parfois au coût du capital de l'entreprise. Elle est utile pour décider si le financement par emprunt d'un projet particulier offre plus d'avantages financiers que le simple coût.

- La *méthode du taux de rendement interne* (TRI) fait appel au taux d'intérêt qui a servi à l'actualisation des rentrées de caisse futures afin de ramener leur valeur actuelle au niveau des sorties de fonds initiaux. La technique ne fait que dégager les avantages économiques de plusieurs projets et comparer leur rendement à d'autres indicateurs financiers, tels le coût pondéré du capital et le taux de rendement total de l'entreprise.

Conclusion

La Commission canadienne du tourisme est en mesure d'accroître la valeur des services qu'offre le système canadien de la statistique aux entreprises touristiques, grâce aux liens étroits qui unissent les quatre éléments suivants :

- les comptes satellites du tourisme, qui constituent des modèles pour l'industrie touristique;
- le registre exhaustif des entreprises, qui comprend un répertoire complet des entreprises canadiennes;
- les statistiques financières, qui comprennent des données de première importance, comme le bilan et l'état des résultats;
- les outils et procédures analytiques qui aident les particuliers à calculer des mesures de rendement au niveau tant de l'industrie (macroéconomique) que de l'entreprise (microéconomique). Ces ressources seront comprises dans le document intitulé *Road Map to Tourism Financial Planning Guide.*